

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
DE BETULIA, SANTANDER**

MARÍA XIMENA SERRANO PINILLA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BUCARAMANGA
2020**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
DE BETULIA, SANTANDER**

**MONOGRAFÍA COMO TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Mg. GIOVANNI BOHÓRQUEZ PEREIRA
Docente Asociado UPB, Bucaramanga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2. OBJETIVOS.....	10
Objetivo General:	10
Objetivos Específicos:	10
3. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1. Comunicación organizacional	14
4.1.1. Comunicación Interna.....	15
4.1.2. Comunicación Externa.....	18
4.2. Plan Estratégico de Comunicación – PECO	18
5. MARCO CONTEXTUAL.....	21
5.1. Direccionamiento Organizacional	21
5.2. Estructura Organizacional:.....	23
5.3. Comunicaciones	24
6. ANTECEDENTES	28
7. METODOLOGÍA.....	29
7.1. Método	29
7.2. Tipo de Investigación.....	29
7.3. Técnicas de recolección de información	30
7.3.1. Entrevista	30
7.4. Instrumentos de recolección de información	31
7.4.1. Cuestionario Cerrado.....	31
7.4.2. Cuestionario abierto, estructurado.....	31
7.5. Triangulación de la información	32
7.6. Participantes.....	32
8. RESULTADOS.....	34
8.1. Descripción resultados de cuestionario con preguntas cerradas.....	34
8.1.1. Análisis de Resultados	45
8.2. Matriz DOFA como resultado del cuestionario abierto estructurado.....	46
8.2.1. Análisis de Resultados	53
8.3. Propuesta Plan Estratégico de Comunicación – PECO	54

8.3.1. Cronograma de actividades	60
8.3.2. Presupuesto	61
9. CONCLUSIONES.....	62
10. BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS	67
CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS.....	67
ENTREVISTA- ESTRECTURADA PARA FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE BETULIA, SANTANDER	68
ENTREVISTA-ESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS-JEFES, SECRETARIOS DE DESPACHO DE LA ALCALDÍA DE BETULIA, SANTANDER	69

Tabla de Ilustración y Gráficos

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC. ALJURE, A.	19
Ilustración 2: DOFA. ALJURE, A.	20
Ilustración 3: Estructura Planta de Cargos Administración Central.....	23
Ilustración 4: Estructura Planta de Cargos Administración.....	24

GRÁFICOS

Gráfico 1. Genero	34
Gráfico 2. Por favor responda una sola de opción. ¿Usted lleva laborando en la institución? ...	35
Gráfico 3. Naturaleza del cargo	35
Gráfico 4. ¿Tiene correo institucional?	36
Gráfico 5. ¿Hace uso del correo institucional? ¿Por qué?	36
Gráfico 6. ¿Con que frecuencia revisa su correo institucional?	38
Gráfico 7. ¿Lee los boletines internos que llegan a su correo institucional?.....	39
Gráfico 8. ¿Conoce algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia?	39
Gráfico 9. Si respondió Sí a la pregunta anterior, cómo evalúa dicho canal.....	41
Gráfico 10. Señale con una X el canal de comunicación MÁS UTILIZADO por usted en su labor como funcionario público en la Administración Municipal de Betulia. Seleccione UNO del siguiente listado	42

TABLAS

Tabla 1. Lista de participantes	33
Tabla 2. Justificación pregunta 5	37
Tabla 3. Cuáles son los canales de comunicación que conocen los entrevistados.	40
Tabla 4. Justificación pregunta 9	41
Tabla 5. ¿Qué canal de comunicación le gustaría que se implementara en la Administración Municipal?	43
Tabla 6. ¿Por qué considera que sería efectivo?	44
Tabla 7. Matriz Debilidad y Fortalezas	46
Tabla 8. Matriz Amenazas y Oportunidades	49

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE BETULIA, SANTANDER

AUTOR(ES): MARÍA XIMENA SERRANO PINILLA

PROGRAMA: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR(A): Mg. GIOVANNI BOHÓRQUEZ PEREIRA

RESUMEN

Este documento es el resultado de una investigación realizada en la Alcaldía municipal de Betulia, Santander, su objetivo general fue analizar la Comunicación Interna, C.I., de la entidad, para desde allí formular acciones de fortalecimiento. Este proyecto se apoyó en la aplicación de la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) desde sus colaboradores y también se hizo la medición de la efectividad de los canales de C.I., a través de los funcionarios de la administración. Como técnicas de recolección de información se acudió a la Entrevista y para ello se aplicaron dos (2) instrumentos, un cuestionario de preguntas dicotómicas y un segundo cuestionario con preguntas abiertas. Con este trabajo, se logró evidenciar que la mayoría de los entrevistados reconocen el correo electrónico como medio de comunicación interno, sin embargo, demuestran que tienden a confundir los medios de comunicación externo con los internos, también que están dispuestos los colaboradores a realizar o participar en los procesos de información y comunicación, a su vez, tienen interés por que la Administración Municipal los esté informando para no especular sobre diversas situaciones. El trabajo entrega una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación – PECO, para fortalecer a futuro, la Comunicación Interna de la Alcaldía Municipal.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Plan estratégico de Comunicación, Administración municipal.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: ANALYSIS OF THE INTERNAL COMMUNICATION OF THE MUNICIPAL ADMINISTRATION OF BETULIA, SANTANDER

AUTHOR(S): MARÍA XIMENA SERRANO PINILLA

FACULTY: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR: Mg. GIOVANNI BOHÓRQUEZ PEREIRA

ABSTRACT

This document is the result of an investigation carried out in the Municipal Government of Betulia, Santander, its general objective was to analyze the entity's Internal Communication, C.I., from there to formulate strengthening actions. This project was supported by the application of the SWOT technique (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) from its collaborators and the effectiveness of the C.I. channels was also measured, through the administration officials. As techniques for collecting information, the Interview was used and two (2) instruments were applied, a dichotomous questionnaire and a second questionnaire with open questions. With this work, it was possible to show that most of the interviewees recognize electronic mail as an internal means of communication, however, they show that they tend to confuse external means of communication with internal ones, also that collaborators are willing to carry out or participate in the information and communication processes, in turn, they are interested in the Municipal Administration informing them so as not to speculate on various situations. The work provides a proposal for a Strategic Communication Plan - PECO, to strengthen the Internal Communication of the Municipal Mayor's Office in the future.

KEYWORDS:

Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Plan estratégico de Comunicación, Administración municipal.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada es un ejercicio académico que tiene como objetivo principal realizar el análisis de la Comunicación Interna, CI, de la Alcaldía de Betulia Santander, para desde allí formular acciones de fortalecimiento.

La Alcaldía Municipal de Betulia, Santander, es una entidad pública, establecida según planeación nacional, como municipio de sexta categoría que tiene como objetivo lograr un desarrollo sostenido y para ello acude a una proceso sistemático y participativo, necesario para la formulación de acciones que conformen planes, programas y proyectos concertados entre la administración municipal y la comunidad enmarcada dentro de un proceso de mejoramiento continuo, con una gerencia de servicio, definiendo así metas comunes y claras con comunicación asertiva.

Antes del año 2017, la Alcaldía, en especial los mandatarios locales concentraban su atención en lograr una aceptación por parte de la comunidad, a partir de la difusión mediática, visitas a comunidades del municipio o realizar sesiones de rendición de cuentas, dejando de lado, las relaciones comunicacionales que se realizan a diario entre sus funcionarios, aspecto central de este documento.

El proyecto, además de responder a un requisito para acceder al título de Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, es un aporte a la función administrativa, toda vez que, con el ejercicio investigativo realizado se verifica la importancia de la comunicación en la organización, independientemente del tipo y funciones que estas cumplan.

Para la academia y en particular para quienes estudian la Comunicación Interna, este tipo de análisis es novedoso y de su interés, porque el centro de atención se sale de las tradicionales escenarios empresariales y corporativos. El permitir un conocimiento de las situaciones de la Administración Pública, hace evidente la necesidad de mirar con detenimiento lo que allí ocurre y aportarle, desde las teorías, a entes locales que cumplen con la importante labor de hacer del Estado-Nación y la Democracia, más que una realidad, una viabilidad en la gestión de lo público.

Es reconocido que, en Colombia, los periodos en las administraciones públicas son de cuatro años, situación que en ocasiones es desfavorable cuando de procesos se trata. Por ello, se consideró importante en su momento, estudiar la efectividad de los procesos de C.I., para luego elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación, que se convierta en una clave herramienta de gestión, tanto para el momento en que se realizó la monografía, como para las siguientes administraciones.

El texto se encuentra dividido en seis grandes partes. Se inicia con el planteamiento del problema, luego se exponen los objetivos del proyecto. En una tercera parte se encuentra el fundamento conceptual y luego se describe el proceso metodológico realizado. El quinto capítulo registra los resultados sistematizado de la recolección de la información, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones. El informe culmina con la presentación de anexos soporte.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2016 se observa al interior de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander, el vacío que existe sobre temas de comunicación corporativa como identidad, imagen, cultura organizacional, entre otros aspectos. Por ello, se decide iniciar un proceso en este campo y adicionalmente dar cumplimiento del Decreto 1151 de 2008 y en el Manual para la Implementación de Gobierno en línea, los cuales indican a las entidades cómo contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, transparente y participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC.

Lo anterior muestra la necesidad de estudiar a profundidad los procesos de comunicación y con ello fortalecer el desarrollo institucional, en particular con los grupos de interés, toda vez que la efectividad de dichos procesos contribuye al crecimiento de la organización a través de medios y mecanismos de comunicación que facilitan la interacción entre los diferentes actores, para promocionar los servicios de atención y de esta forma posicionar la imagen de la Alcaldía.

La Comunicación Interna es un eje estratégico centrado en hacer difusión, apropiación y proyección de la cultura, la identidad y la imagen. Dicha tarea recae en los funcionarios a fin de establecer procesos de interacción y optimizar trámites y servicios en las diferentes dependencias. Sobre esta base, se hace propicio estudiar estos aspectos en la administración municipal de Betulia, Santander.

Como aspecto positivo y de resaltar, es el tener desde el año 2017 con un equipo humano de comunicaciones, quienes han trabajado en la construcción y aplicación de un manual de estilo y protocolo al interior de la administración municipal. Sin embargo, se perciben debilidades en la CI, consecuencia, entre otras causas de distorsión en la información, trayendo consigo malestar, desconfianza y distanciamiento entre los ochenta colaboradores de la administración municipal.

Es por ello que se plantea como pregunta problema: **¿En qué estado de efectividad se encuentra la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia, Santander?**, para que, desde lo hallado, se puedan formular planes estratégicos de comunicación e iniciar a futuro su ejecución.

2. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Realizar un análisis de la Comunicación Interna, CI, de la Alcaldía de Betulia Santander, para desde allí formular acciones de fortalecimiento.

Objetivos Específicos:

- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA de la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia, Santander, desde sus colaboradores.
- Medir la efectividad de los canales de Comunicación Interna de la Alcaldía con los funcionarios de Betulia, Santander.
- Elaborar una propuesta de plan de comunicaciones para el fortalecimiento relacional de los funcionarios de la Alcaldía a su interior.

3. MARCO TEÓRICO

La comunicación organizacional ha sido tomada dentro de las empresas como un cargo para ejecutar acciones logísticas, de mercadeo y actividades que no son por las que un comunicador se prepara en la academia.

El verdadero rol del comunicador dentro de una organización, nace con el objetivo de desarrollar procesos y funciones que impulsen y permita lograr los objetivos de la empresa, desde el punto de vista comunicacional.

Para Carlos Fernández Collado la comunicación en las organizaciones es considerada un sistema que lo compone “una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos”¹

El autor señala que las empresas logran un cambio desde la comunicación, y propone que ella sea incluyente, que permita nuevas propuestas de generación de sentidos, donde todos y cada uno de los miembros sean los gestores de interacciones, ya sea por medio de espacios sociales o herramientas digitales llegar a difundir la cultura y manifestaciones de identidad.

Desde esta perspectiva, Fernández Collado deja claro que la comunicación es un gran aporte y da mayor riqueza a las entidades.

Ahora bien, de acuerdo con los autores Robbins y Coulter “una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”², es decir, cuando se conforma un equipo de personas que comparten objetivos en común y trabajan por alcanzarlos, estamos evidenciando la existencia de una estructura social productiva o social, tenga ésta origen público o privado.

Ramió y Ballart definen a las organizaciones como entes con fines y objetivos “que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización”³. Enfatizan que estos dos componentes justifican la existencia de las organizaciones y son elementos centrales para su definición.

Trak⁴ cita a Fernández Collado, haciendo mención sobre cómo se logra que dos o más personas consiguen los objetivos trazados. Es mediante la cooperación, dice el autor, sinergia y ambiente favorable como las personas se integran, coordinan y transforman los recursos hacia las actividades que necesita la organización.

Para cerrar, el autor recuerda que, para lograr cada objetivo, la organización debe tener claro y ordenado las responsabilidades de cada colaborador que velen por el

¹FERNÁNDEZ, COLLADO. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997. P. 93

²ROBBINS, S y COULTER, M. Administración. (Octava edición). México. Pearson Educación. 2005. P. 16

³RAMIÓ, C y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. VOL 1. (Primera edición). España. Ministerio para las administraciones públicas. 1993. P. 21

⁴TRAK, Y. Auditoria de Identidad Corporativa: Una propuesta metodológica integral. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Caracas, Venezuela. 2002. P. 13.

cumplimiento de las actividades de cada área y así al finalizar cada mes o año se logre llegar a la meta propuesta que beneficiará a todo el grupo de trabajo de manera individual y colectiva.

Por otra parte, es importante aclarar que en el presente proyecto se decidió ubicar la organización a estudiar desde el planteamiento administrativo, toda vez que se hace necesario distinguir el proceso o dinámica sobre la cual se gestiona y desarrollan procesos en el campo de lo público y también la estructura organizacional de la misma y las formas que están vinculados los funcionarios que trabajan en el sector público.

Con respecto al primer aspecto, Elio⁵ en su texto sobre la administración de las organizaciones tipifica las empresas según la propiedad capital y desde esa perspectiva sitúa a la empresa privada, empresa pública y empresa mixta. De la segunda asegura que es la empresa en la que el capital le pertenece al Estado, sea esta del orden nacional, regional o municipal.

En lo relacionado a la estructura de este tipo de entes es importante primero conceptualizar sobre la diferencia entre “Gobierno”, “Administración” y “Función Administrativa”, para luego identificar y establecer quiénes laboran en este tipo de entes. Para ello se acude a Luis F. Tovar, quien desde su indagación aclara:

...el primero es la entidad colegiada que comparte responsabilidades en tanto formula, con fundamento en la Constitución, los planes, estrategias y programas de manera macro, general, que pretenden materializar los fines del ente público (Estado, región, localidad), en tanto que la segunda se refiere al aspecto concreto de manejo y ejecución de aquellos mandatos generales y, por tanto, en esta actividad deben integrarse “todos los órganos públicos actuando en función administrativa” (Sayagués Laso 1974: 21); ahora bien, por “función administrativa” ha de comprenderse “la actividad estatal que tiene por objeto la realización de los cometidos estatales en cuanto requieren ejecución práctica, mediante actos jurídicos —que pueden ser reglamentarios, subjetivos o actos-condición— y operaciones materiales” (Sayagués Laso 1974: 47). Tovar⁶.

Con respecto a la vinculación laboral que se hace en estas instituciones, es diferente a la que se realiza en el sector productivo, a continuación, se presenta los tipos de vínculos que realiza la empresa con el colaborador en el sector productivo a diferencia del público, información encontrada en una publicación de la revista Javeriana de la ciudad de Cali:

⁵ELIO, Z. Introducción a la Administración de Organizaciones. (Segunda edición). Editorial Maktub. 2003. P. 82 a la 86.

⁶ TOVAR, L. La Función Control Municipal en Colombia: De lo político y jurídico a lo administrativo A propósito del caso de Jorge Iván Ospina Gómez en Santiago de Cali. [en línea]Criterio Jurídico, 15(2). (2017). P.103,104. Disponible en: <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/1607>

Vinculaciones Sector Productivo:

Según Función Pública⁷ hay seis (6) tipos de vinculación por medio de contratos, cada uno de ellos diferentes para que el empleador haga su escogencia y este se rige por cada caso en particular:

- **“Contrato a término fijo:** Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El colaborador goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo laboral.
- **Contrato a término indefinido:** Este tipo de contrato no se establece fecha de terminación. El colaborador goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales.
- **Contrato de obra o labor:** El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico.
- **Contrato civil por prestación de servicios:** Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.
- **Contrato de aprendizaje:** Este tipo de contrato está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, la idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales.
- **Contrato ocasional de trabajo:** Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la empresa. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicia⁸.

⁷ FUNCIÓN PÚBLICA. Gestor Normativo. [en línea]. Bogotá D.C.; [Consultado: 29 de noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=96991>

⁸ Ibíd.

Ahora, la misma entidad⁹ reseña el tipo de vinculaciones que pueden hacerse a funcionarios públicos:

- **“De carrera administrativa:** Estos empleos se realiza a través de un nombramiento en período de prueba, una vez el servidor ha superado un concurso de méritos adelantado por la Comisión Nacional del Servicio Civil; de manera transitoria. El empleo puede proveerse mediante nombramiento provisional, mientras se adelanta el respectivo concurso o el empleo se encuentra temporalmente vacante.
- **De libre nombramiento y remoción:** cuya provisión y retiro se efectúan en virtud de la facultad discrecional del nominador para proveer los empleos señalados en el artículo 5 de la Ley 909 de 2004, estos los selecciona el mandatario de turno, por ejemplo, en una Alcaldía este tipo de vinculación se realiza con los Secretarios de Despacho que seleccione el señor Alcalde.
- **De periodo fijo:** los clasificados en la Constitución o en la ley con esta naturaleza, como son el Personero, el Contralor, el Director de Empresa Social del Estado.
- **Temporales:** Estos empleos se crean para cumplir funciones que no realiza el personal de planta, esta vinculación es la misma que se presenta en el sector productivo que es **Contrato civil por prestación de servicios**, más conocida como C.P.S”¹⁰.

En páginas posteriores se mostrará en detalle aspectos propios de la Administración de la Alcaldía de Betulia, su estructura, elementos corporativos, organigrama y conformación del equipo de funcionarios y contratistas que hacía posible la función administrativa de la localidad.

4.1. Comunicación organizacional

Al centrarse esta monografía en el estudio de la comunicación en las organizaciones y en particular la Comunicación Interna, CI, a fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en este campo, para desde allí formular o señalar algunas propuestas a través de un plan de comunicación, se hace necesario precisar estos conceptos.

Carlos Fernández Collado indica que la comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.¹¹

⁹ FUNCIÓN PÚBLICA. Gestor Normativo. [en línea]. Bogotá D.C.; [Consultado: 29 de noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333>

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ FERNÁNDEZ, C. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997. P. 27.

Se indica también que la comunicación organizacional tiene a su haber la comunicación interna y la comunicación externa, es importante diferenciarlas y saber qué implica cada una de ellas y que son complementarias.

4.1.1. Comunicación Interna

La Comunicación Interna, C.I. según García Jiménez es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. El autor indica que la C.I., no es un fin, sino un medio, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano para desarrollar competencias, “que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones”¹².

Con respecto a las funciones de C.I., García Jiménez argumenta que permiten construir una identidad de la empresa en un clima de confianza, informando individualmente a los empleados de los logros conseguidos por la empresa, así también beneficia a cada uno de los empleados a poder expresarse ante la dirección general, independientemente de cuál sea su posición en la escala jerárquica de la organización, ya que promueve la comunicación en todas las escalas.

Por lo tanto, una institución como un todo debe tener a la comunicación como la élite que facilita el funcionamiento laboral y beneficiará en el logro de objetivos y metas, gracias a un ambiente donde fluya un lenguaje común y, como pieza fundamental, donde exista la credibilidad fundada por medio de un plan de comunicación interno coherente que busque en todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no solo espectadores, para así lograr que todos los miembros del equipo estén coordinados e informados para mejorar el clima laboral y alcanzar el feedback dentro de las empresas.

Para que sea lo más efectiva posible, se debe desarrollar en tres sentidos, los cuales para Robbins y Coulter son descendente, ascendentes y horizontal. Para los autores, el proceso descendente va de los superiores a los trabajadores, a través de instrucciones orales, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, memorandos, cartas, informes, folletos, manuales.

Robbins y Coulter indican que a través de la información emitida se trazan objetivos y tareas para aplicar en los procesos comunicativos de la empresa “bien sea, información sobre procesos organizacionales, problemas que necesitan ser tratados o incluso para realizar una evaluación a su desempeño”¹³

En las organizaciones se puede evidenciar dos direcciones comunicacionales:

¹² GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La Comunicación interna: Programación y control de proyectos. Madrid: Díaz de Santos, 1998. P. 373.

¹³ROBBINS, S y COULTER, M. Administración. (Octava edición). México. Pearson Educación. 2005. P. 20.

- **Horizontal:** Es aquella que se presenta o da entre trabajadores o funcionarios del mismo rango jerárquico y su fin u objetivo primordial es mejorar la cohesión de los equipos, utilizando para ello reuniones, llamadas, correos. Robbins y Coulter al respecto afirman que “las comunicaciones horizontales son útiles dentro de la organización pública debido a que contribuyen a facilitar la coordinación entre los departamentos y por ende al ahorro del tiempo, sin embargo, es necesario que los empleados mantengan informados a los gerentes sobre las decisiones o acciones que puedan tomar con el fin de evitar conflictos”¹⁴
- **Ascendente:** La comunicación ascendente es aquella que fluye hacia arriba de los empleados a los directivos y responsables de área, según Robbins y Coulter “la comunicación ascendente que exista es directamente proporcional a la cultura organizacional que se haya implantado en la empresa, si existe un ambiente de confianza y respeto en el que las decisiones se tomen participativamente y se mantenga informado a los miembros de la empresa, la participación será alta”¹⁵

Aparte de las anteriores direcciones comunicacionales que mencionaron los autores Robbins y Coulter, se logran evidenciar cuatro más que se pueden encontrar en las organizaciones hoy en día, según el texto La Comunicación Interna en las organizaciones de la autora Coral Bermúdez Rus¹⁶, estas son:

- **Verbal-no verbal:**
Verbal: en este tipo de comunicación se utilizará la palabra tanto hablada como escrita.
No verbal: basada en el lenguaje corporal. Dentro de esta categoría podría englobarse: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normal.
- **Horizontal:** este tipo de comunicación se presenta entre trabajadores pertenecientes a un mismo nivel, departamento o área.
- **Diagonal:** este tipo de comunicación se establece entre personas de distinta área o nivel. Hoy en día se está produciendo un gran cambio en la forma de comunicación por parte de las empresas, la necesidad de formar grupos con trabajadores de diferentes departamentos, áreas y niveles está haciendo que este tipo de comunicación diagonal esté incrementándose dentro de las organizaciones.
- **Formal-informal:** en esta se presentan cuatro tipos de sub comunicaciones, las cuales son:
Interpersonal: se da entre dos o más individuos de la organización.

¹⁴Ibid. P. 21

¹⁵Ibid. P. 20

¹⁶Bermúdez Rus, Coral. La Comunicación Interna en las organizaciones. Icade Business School. [en línea] Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas [Consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11531/7425>

Intragrupal: entre trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
Intergrupal: entre miembros de diferentes grupos de trabajo.
Institucional: entre la organización entendida como un todo y diferentes públicos de carácter interno.

Conociendo las diferentes direcciones de comunicación que se puede dar en una organización, es importantes destacar los componentes que hay dentro de la C.I. los cuales son la identidad y la cultura

La identidad de una organización se refiere al motivo de existencia de la empresa, sus características, causas esenciales que los hace relacionarse con los públicos internos y externos, a través de cualquier acción de comunicación organizacional.

Ahora, en el siglo XXI se aborda de manera constante el tópico de la identidad corporativa, sin embargo, es importante conocer su concepto por lo cual el autor Capriotti, asegura que la identidad corporativa es un “Grupo de propiedades principales, duraderas, propias de una empresa, con las que la misma empresa se auto-reconoce, refiriéndose en un grado interior y se auto-distingue con respecto a las otras empresas del medio. Al mencionar las propiedades principales, se trata de las que representan esenciales y relevantes para la corporación puesto que se encuentran en su ADN empresarial”¹⁷

Absolutamente todas las organizaciones requieren tener una personalidad individual, la cual es el grupo de aspectos que los diferencia de otras ayudando a destacar sus óptimas cualidades. Se puede segmentar a la identidad corporativa entre aspectos físicos y culturales: en los físicos se encuentran los componentes visuales tales como marca, signos, logo, etc., los culturales representaría a los valores, naturaleza de la empresa, manera de tratar tanto a sus trabajadores como a su clientela y creencias.

En cuanto a la **Cultura** autores como Capriotti¹⁸, plantean que la cultura empresarial representa las reglas, virtudes y patrones de conducta, repartidas mas no textuales, con las cuales se guían los integrantes de la empresa.

La cultura empresarial es un factor esencial para la creación de la imagen de la compañía, puesto que los patrones de comportamiento y las virtudes predominantes afectarán de manera crucial en el modo que los trabajadores considerarán y evaluarán a la corporación.

Conociendo la definición de la Comunicación Interna - CI, la cual es el pilar de este trabajo, es necesario describir el significado de la Comunicación Externa, ya que la CI se puede convertir en un aliado que facilite los procesos con el público externo, por ello

¹⁷ CAPRIOTTI. Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago: Andros Impresores. 2009. P.21

¹⁸ CAPRIOTTI. Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. Madrid: Comunicación y Sociedad. 2013.

cuando se acude a la formulación de planes de comunicaciones, estos dan pautas para su implementación al interior y exterior de la empresa.

4.1.2. Comunicación Externa

La comunicación externa se lleva a cabo desde la organización hacia su entorno y viceversa, autores como Fernández Collado, aseguran, que está centrada en difundir las actividades empresariales fuera de la compañía y recopilar la retroalimentación procedente de otros actores de la sociedad. En este caso, la comunicación externa está compuesta por las relaciones públicas, la publicidad, los folletos informativos, los comunicados y notas de prensa, las publicaciones en la web o redes sociales.

Fernández Collado afirma que la comunicación organizacional está integrada por tres actores o elementos que influyen en el proceso comunicativo, estos son:

- **“Personas:** ya que, al tratarse de una interacción humana, la comunicación vendrá determinada por las circunstancias personales de los participantes (emociones, relación entre ellos, cargos que ocupan, habilidades, etc).
- **Entorno:** porque tiene lugar en un escenario complejo donde existe una influencia recíproca constante.
- **Contenidos:** son los objetivos de los mensajes, los canales empleados o el emisor y receptor de los mismos afectan también al resultado final del proceso comunicativo”.¹⁹

4.2. Plan Estratégico de Comunicación – PECO

Entre las estrategias para mejorar la efectividad en las comunicaciones internas se han encontrado recomendaciones de diferentes alternativas, entre ellas el PECO a partir del cual se hace válido un análisis DOFA y se pueden generar recomendaciones. Según Aljure, “El Plan Estratégico de Comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación”²⁰ en este sentido la planeación estratégica se convierte en una herramienta poderosa con la que cuenta una organización para expresar su perspectiva del mundo, es una oportunidad para relatar aquellos temas que se consideran claves y presentar sus ideas como deben ser tratados y aquellos resultados más efectivos que representa la promesa de la organización y le aclara a los colaboradores acerca de lo que debe alcanzar.

El autor escribe que la Planeación Estratégica de la Comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, seguido del establecimiento de objetivos de

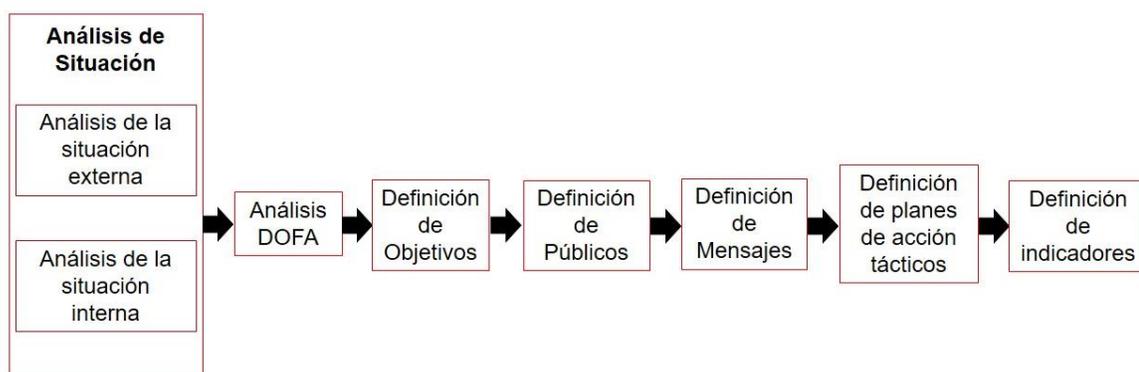
¹⁹ FERNÁNDEZ, C. Op. cit. P. 30.

²⁰ ALJURE, A. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de La Sabana. Universidad Oberta de Catalunya. Editorial UOC. 2015. P.77.

comunicación, la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y “de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación”.²¹

Para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Aljure presenta unas etapas básicas:

Ilustración 1. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC. ALJURE, A



Fuente: “El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración.”²²

En la anterior ilustración se evidencian las fases a implementar en el Plan de Comunicación, la cual inicia con un análisis interno y externo de la organización (para el caso de este proyecto será solamente interno) para conocer la situación actual del público o mercado a fin de conocer, cual es la situación de la empresa, por lo que se diseña el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Luego de realizado el DOFA se elaboran los objetivos del Plan, es importante, enfatiza el autor, definir el público objetivo, para luego establecer el mensaje y los canales de donde se tramitará.

En el proceso de la elaboración del Plan de Comunicación Interno es importante entender qué y para qué sirve el DOFA. Aljure al respecto dice que es un instrumento, que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior, lo que permite precisar de una mejor manera cuál es la situación de una empresa o proyecto para, con base en dicho diagnóstico, plantear “la estrategia a seguir, se definen objetivos para potenciar fortalezas y oportunidades, y minimiza el riesgo de las debilidades y amenazas”²³.

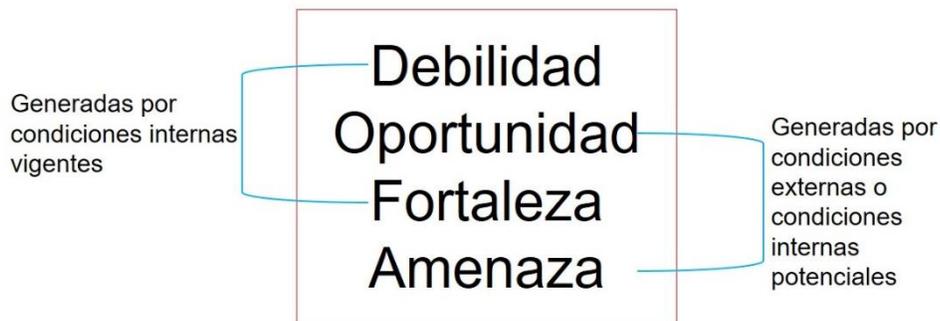
Aljure en la Ilustración 2., explica cada sigla a que pertenece y a que factor hace parte.

²¹Ibid., P. 77

²² Ibid., P.32

²³ Ibid., P.137.

Ilustración 2. DOFA.



Fuente. “El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración.”
24

La matriz se desglosa de la siguiente manera:

- Debilidades: se refiere a aspectos internos que no permiten el crecimiento de la entidad o que frenan el cumplimiento de los objetivos.
- Oportunidades: son los acontecimientos o características externas a la entidad que puedan ser utilizadas a favor.
- Fortalezas: características internas que impulsan a cumplir las metas planteadas.
- Amenazas: acontecimientos externos de la entidad en la mayoría de las veces incontrolables por el gerente y personal de la empresa.

Para finalizar Aljure escribe que es importante tener en cuenta que debilidades y fortalezas “son asociadas a situaciones actuales, mientras que, amenazas y oportunidades, a situaciones potenciales internas o externas”²⁵

²⁴ Ibid., P.138

²⁵ Ibid., P.138.

5. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presenta la organización objeto de estudio del presente trabajo de grado, la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander, una entidad pública que tiene como objetivo lograr un desarrollo sostenido del territorio y la región.

Nombre de la Empresa: Alcaldía Municipal de Betulia, Santander

Dirección: Cabecera Municipal, Carrera 5 # 5 – 35 Betulia, Santander

Nit: 890208119 – 1

Actividad Económica: Actividades legislativas de la administración pública.

Para efectos de cumplir con el objetivo trazado por la Alcaldía Municipal de Betulia, se aplicará una planeación sistemática y participativa en la formulación de acciones que conformen planes, programas y proyectos concertados entre la administración municipal y la comunidad enmarcada dentro de un proceso de mejoramiento continuo, con una gerencia de servicio, a partir de la cual se podrá definir metas comunes y claras con comunicación asertiva.

5.1. Direccionamiento Organizacional

Las funciones administrativas del municipio están dadas por el Decreto 1333/86 (artículo 11), el artículo 311 de la Constitución Nacional y el art. 3ª de la Ley 136 de 1994, en el marco de los cuales se encuentran definidas las funciones y los servicios asignados así:

- “Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determina la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el municipio.
- Crear la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Ordenar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con ley y en coordinación con otras entidades.
- Dar Solución a las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados directamente en los términos que lo define la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

- Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras estás proveen lo necesario, las demás que le señale la constitución y la ley.”²⁶

En cuento a la estructura orgánica y de talento humano la Administración Municipal cuenta con la siguiente información:

Código de integridad²⁷, el cual, orienta las actuaciones de las personas dedicadas al servicio público, puesto que para lograr la integridad en los servidores públicos no basta solamente adoptar normas e instrumentos técnicos, si no también es indispensable que los ciudadanos, servidores y las organizaciones públicas se comprometa activamente con la integridad de sus actuaciones diarias. A continuación, se exponen cada uno de los valores:

- **“Honestidad:** Actúo con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** Conozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relacionen mis labores cotidianas, buscando siempre su mejor bienestar.
- **Diligencia:** Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Municipio.
- **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación”.²⁸

Misión:

“La misión de la Alcaldía de Betulia es la promoción integral del municipio, con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, promoviendo la inclusión de los ciudadanos en el acceso de beneficios de desarrollo y participen en su planeación y ejecución, mediante el óptimo uso de los recursos, un talento humano altamente calificado y la excelencia en la prestación de servicios”²⁹

²⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Funciones y deberes. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/funciones-y-deberes>

²⁷ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Funciones y deberes. Código de integridad. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: https://betuliasantander.micolombiadigital.gov.co/sites/betuliasantander/content/files/000089/4439_codigo-de-integridad.pdf

²⁸ Ibíd.

²⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Fortalecimiento Institucional. Ajuste al manual de funciones y competencias laborales de la Administración Central – Alcaldía Municipal de Betulia, Santander. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/funciones-y-deberes>

Visión:

“El Municipio de Betulia cuenta con un gran potencial agrícola, turístico y humano, para el año 2019 se proyecta ser un municipio incluyente con más oportunidades y próspero; promoviendo el desarrollo de los sectores social, económico, cultural y ambiental en el cual toda la comunidad sea participe de los diferentes proyectos que la actual administración diseñe y ponga en ejecución, impulsados por la inversión pública del orden local, departamental y nacional, así como por la inversión privada, buscando un cierre de brechas sociales y el desarrollo integral de la comunidad, generando mayores condiciones de equidad, sostenibilidad y de paz”³⁰

5.2. Estructura Organizacional:

La estructura organizacional propuesta para la Alcaldía de Betulia, Santander, se enfoca hacia el fortalecimiento de la efectividad y eficiencia de los procesos misionales y de apoyo de la misma. Se perfecciona su actualización con el manual de funciones para los empleados de planta en la Alcaldía, con el propósito de establecer las principales funciones, responsabilidades, y el nivel de autoridad para que se tenga una sólida comprensión de cada cargo dentro de la Alcaldía; ya que estos constituyen el elemento básico para alcanzar sus objetivos institucionales y pueda responder a los múltiples desafíos de los cambios acelerados del entorno.

Las ilustraciones 3 y 4. Muestran las estructuras de planta de cargos de la Administración Central y la estructura funcional.

Ilustración 3. Estructura Planta de Cargos Administración Central



³⁰Ibid., P. 7.

Fuente. Alcaldía Municipal de Betulia.³¹

Ilustración 4. Estructura Planta de Cargos Administración Central.



Fuente. Alcaldía Municipal de Betulia.³²

5.3. Comunicaciones

Según el Manual de Funciones³³ la Secretaría encargada del área de comunicaciones es la de Planeación, la cual tiene las siguientes funciones:

“En relación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones Tic

1. “Fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como base del crecimiento estratégico y aumento de la competitividad, de la administración municipal.
2. Gestionar recursos económicos ante las entidades de gobierno y organismos internacionales que apoyen la implementación de proyectos TIC en los municipios.

³¹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Organigrama. Estructura Planta de Cargos Administración Central. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/organigrama>

³² Ibid., P. 2

³³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Fortalecimiento Institucional. Ajuste al manual de funciones y competencias laborales de la Administración Central – Alcaldía Municipal de Betulia, Santander. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/funciones-y-deberes>

3. Liderar la implementación y administración de los sistemas de información de la administración municipal y realizar el soporte tecnológicamente para su operación.
4. Definir la infraestructura tecnológica del municipio, de conformidad con las necesidades institucionales.
5. Liderar la implementación de la estrategia de “Gobierno digital” en las dependencias y realizar acompañamiento en la visibilización a través de la página web de la entidad.
6. Definir y ejecutar planes de capacitación necesarios y requeridos para la implementación y mejora de los diferentes Sistemas de Información.
7. Promover la transferencia, uso y apropiación de tecnología Informática y de Comunicaciones en el municipio con miras a mejorar la calidad de vida de la comunidad Betuliana.
8. Elaborar y monitorear los planes, programas y proyectos necesarios para promover la incorporación, uso y acceso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para el municipio de Betulia.
9. Establecer políticas y estándares para lograr el desarrollo armónico y coordinado de la informática y las comunicaciones en las dependencias, de la administración municipal y entidades descentralizadas del orden municipal.”³⁴

Pero estas no aplican para el manejo interno de la Administración Municipal, quien se encarga de esta área es Talento Humano y las funciones las tiene la Secretaría General y de Gobierno, las cuales son:

En relación con la gestión del talento humano

1. “Desarrollar los planes, programas y proyectos necesarios para dotar a la administración Municipal de los recursos humanos necesarios para cumplir los objetivos y políticas fijadas.
2. Formular estrategias y realizar acciones en el marco de la ejecución de proyectos que fortalezcan el aprendizaje en equipo, con miras a aunar conocimientos y destacar competencias del recurso humano.
3. Direccionar y controlar la gestión integral del talento humano de los servidores públicos del sector central, en el marco del mejoramiento de la calidad de vida de estos y de su grupo familiar.
4. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas que rigen la administración de personal en el municipio.
5. Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía y coordinar los programas de capacitación que se requieran a través del Plan Institucional de Capacitación PIC y su respectiva ejecución y seguimiento.
6. Formular y ejecutar Planes y acciones en pro del mejoramiento de clima organizacional.
7. Garantizar y mantener actualizada la información sobre los cambios que se surtan producto de las situaciones administrativas (vacancias, encargos y

³⁴ Ibid., P. 66

provisionalidad), con el fin de proceder de conformidad con el ordenamiento legal sobre la materia.

8. Mantener actualizado la información de la Sección del Recurso Humano y diligenciar las posesiones de los funcionarios del Municipio y coordinar la expedición de certificados de tiempo de servicio del personal activo y solicitar a la oficina competente la expedición de certificados para el personal inactivo.
9. Orientar y acompañar a la comisión de personal y presidir las reuniones que se surtan entorno a la misma.
10. Direccionar y administrar el sistema salarial y prestacional de los servidores vinculados al sector central, así como la nómina de sus pensionados.
11. Diseñar, administrar y controlar la planta global de empleos del sector central, de acuerdo con las necesidades de la administración y a partir de la definición de las competencias que hacen posible el logro de los objetivos institucionales.
12. Definir y coordinar los procesos de administración de personal de la Alcaldía Municipal y sus dependencias, en términos de optimización, racionalización, eficiencia y control del recurso humano.
13. Direccionar las debidas investigaciones a los servidores públicos para garantizar que los procesos relacionados con la conducta, se adelanten de manera oportuna y dentro del debido proceso.
14. Definir y coordinar las formas para la provisión y desvinculación de los servidores públicos de la administración.
15. Elaborar la Guía Institucional de Inhabilidades e Incompatibilidades, para someterlos a la consideración respectiva de los empleados públicos, que deba ser adoptado en forma general para todas las dependencias del Municipio, e intervenir en la solución de los conflictos que sobre esta materia se presenten.”³⁵

Con lo anterior se evidencia que la Alcaldía Municipal no cuenta con un área específica de comunicaciones para que se encargue de la parte interna y externa, con sus respectivas funciones, sin embargo, para el año 2017 se dio inicio al manejo de ellas con una persona, viendo la necesidad por medio de contratación del ingreso de dos personas más, pero dentro de la entidad al personal le cuesta adaptarse al ingreso del manejo de las comunicaciones tanto internas y externas. Para ello se inició con la creación del Manual de Identidad, de protocolo, manejo de redes, a la fecha aún se presentan debilidades en esta área, ya que no se evidenció un Plan Estratégico de Comunicaciones tanto interno como externo, por tal motivo se ve la necesidad de iniciar con el fortalecimiento de la Comunicación interna.

Para esto es necesario como lo menciona el objetivo general de esta monografía un análisis de la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia Santander, para desde allí formular acciones de fortalecimiento, dando cumplimiento por medio de los objetivos específicos los cuales son: identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA de la Comunicación Interna de la alcaldía de Betulia, Santander, desde sus colaboradores, y medir la efectividad de los canales de Comunicación Interna de la Alcaldía con los ciudadanos, para sí llegar a elaborar una propuesta de Plan

³⁵ Ibid., P. 42

Estratégico de Comunicaciones para el fortalecimiento relacional de los funcionarios de la Alcaldía a su interior.

6. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan cinco (5) estudios que fueron elaboradas en Colombia durante los últimos seis (6) años y una que se realizó para el año 2007, se revisaron investigaciones y proyectos que tenían relación con las temáticas de comunicación interna y administración público, en Colombia se encontraron los siguientes.

El primer estudio es realizado por la Red Distrital de Comunicación Interna: Alcaldía Mayor de Bogotá, en año 2007, este tiene como objetivo lograr trabajar en red para posicionar la gestión planificada de la comunicación desde el interior de todas las entidades distritales para fortalecer la institucionalidad.

El trabajo elaborado en el 2015 presenta cómo establecer líneas de acción estratégicas desde la comunicación, con el objetivo de fortalecer la identidad e imagen institucional de los diferentes públicos con los que se relaciona la institución.

En la investigación de las autoras Ana María López y Elva Mónica García, titulada La Comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia) presentan un diagnóstico centrada en la aplicación del Modelo de Comunicación Pública para entidades del estado que considera elementos del modelo estándar de Comunicación Interna.

Las anteriores consultas hicieron un acercamiento al trabajo de la comunicación dentro de entidades públicas y las posibles estrategias que se pueden presentar a estas entidades.

Las siguientes tres investigaciones se evidenciaron las posibles propuestas de un Plan Estratégico de Comunicación en diferentes organizaciones, la primera fue presentada en el 2017 teniendo como objetivo diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Alcaldía de Manizales, definiendo las acciones y mecanismos más oportunos para lograr su efectividad en el posicionamiento de la comunicación institucional como referencia de la armonía y adecuado clima laboral en la entidad. En la segunda investigación del mismo año se presentó un Plan Estratégico de Comunicación que facilite la difusión y el acceso a la información para los diferentes públicos de la Alcaldía de La Estrella periodo 2017 – 2019.

Y por último el estudio más reciente presentó una propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa para la Organización Comité de Integración Social del Catatumbo – CISCA. Norte de Santander con el objetivo de fortalecer la estrategia comunicativa que mejore la comunicación interna y externa, en esta organización.

7. METODOLOGÍA

En este capítulo se expone la metodología utilizada en el proceso de la monografía. La metodología en palabras de Hernández Sampieri³⁶ estipula el proceso que describe cómo se va a desarrollar la indagación, es en esta parte donde se estructura y establece el cuerpo del estudio.

Se presenta a continuación el método, el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados en este trabajo monográfico.

7.1. Método

El Método que se utilizó en esta investigación fue cualitativo, debido a que se hace una exploración de situaciones sociales, en este caso es analizar e identificar la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia Santander, para desde allí formular acciones de fortalecimiento, además se estableció una relación directa con aquellas personas que colaboran para la recolección de información y con ello el logro de los objetivos trazados.

Debido a lo anterior, la dinámica de la investigación fue inductiva, ya que la investigación se aproximó a la realidad sin modificarla y a un caso particular, teniendo en cuenta la descripción del modelo que hace Hernández Sampieri de “establecer una relación entre los participantes sustrayendo sus experiencias”³⁷, esto sin dejar de lado los procesos de comunicación Interna de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander.

7.2. Tipo de Investigación

La línea de investigación a la que se acudió es el Estudio de Caso, esto quiere decir que permite mayor comprensión y claridad de un tema o un aspecto teórico concreto. El caso puede ser un individuo, un grupo o una institución, la información de este viene de diversas fuentes e incluye la visión de los mismos sujetos de estudio.

Eumelia Galeano explica que el estudio de caso “tiene como propósito comprender el significado de una experiencia, e implica el examen intenso y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno”³⁸, es decir que se trata del estudio en profundidad de un caso concreto, de tal forma que se toma en cuenta como punto principal características internas, pero también el contexto en el que se produce, permitiendo facilidad del análisis

³⁶ BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos; HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 1991.

³⁷ Ibid., P 358

³⁸ GALEANO Marín, María Eumelia, Estrategias de Investigación Social Cualitativa: El Giro de la Mirada. Medellín: La Carreta Editores E.U., 2004, p. 66.

desde diferentes perspectivas, mayor profundidad y una exploración cercana con el objeto de estudio, aplicando en el mayor tiempo la observación – descripción.

La investigación acudió a “describir de modo sistemático las características de una población, situación o áreas de interés”³⁹, en este caso como lo dice el objetivo general, el cual fue realizar un análisis de la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia Santander, para desde allí formular acciones de fortalecimiento.

Además, en palabras de Carlos Méndez, si el problema que se plantea y los hechos que se comprende, “abarcan comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo o de una colectividad”⁴⁰ entonces, nos encontramos ante un estudio de nivel descriptivo.

7.3. Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la Técnica de la Entrevista de tipo Estructurada con dos (2) cuestionarios. Uno elaborado con preguntas de opciones cerradas, y el otro, con preguntas de respuesta amplia o abierta. Lo anterior, respondiendo al enfoque cualitativo, además con estos instrumentos se logró desarrollar un proceso de triangulación de información, punto fundamental para hacer la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

7.3.1. Entrevista

Como se indicó anteriormente, se utilizó la Técnica de Entrevista, la cual centra su atención en el “conocimiento y opinión individual, en la medida en que dicha opinión sea representativa de un conocimiento cultural más amplio”⁴¹. Se agrega que es entendida como una conversación de dos o más personas, en la que se establece la dinámica de pregunta-respuesta, por medio de un cuestionario, es decir el investigador previamente tiene unas preguntas elaboradas y el investigado solo se limita a responderlas.

Es una técnica de investigación cualitativa, basada en la comunicación cara a cara para la recolección de información. En esta investigación, esta técnica se usó para conocer información a fondo por medio de algunos colaboradores de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander.

³⁹ TAMAYO, Mario. Aprender a investigar. Módulo 2: La investigación. [en línea]. Universidad ICESI – Cali, documento en pdf. [citado el 2 de septiembre de 2019]. P. 44. Disponible en: http://biblioteca.unilatina.edu.co/documentos/la_investigacion.pdf

⁴⁰ MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. España: McGraw- Hill, 2001.P. 138.

⁴¹ BONILLA, Elsy & RODRIGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá: UNIANDES, 1995.P. 159

7.4. Instrumentos de recolección de información

Siguiendo con el orden del proceso investigativo, para el proyecto se usaron dos (2) cuestionarios para la recolección de información, uno con preguntas de opciones cerradas y otro con preguntas abiertas de tipo estructuradas, es decir de carácter mixto, ya que el primero es de carácter sumatorio y el segundo narrativo.

7.4.1. Cuestionario Cerrado

El instrumento a realizar en la técnica de la entrevista es el cuestionario estructurado con preguntas cerradas previamente elaboradas, luego se almacenaron los datos recolectados, esto se hizo por medio de Google encuestas⁴² para obtener de una manera rápida y segura los porcentajes, exportados en una tabla en Excel, esta información se encuentra en los siguientes links:

Para la aplicación de esta técnica se escogió un cuestionario, este se adaptó del elaborado por Idárraga Vallejo, para la investigación del análisis de la comunicación interna de la Administración Municipal de Betulia, Santander

En total, el cuestionario tiene doce (12) preguntas, tres (3) de las cuales pertenecen a datos generales y nueve (9) para conocer el estado de los canales de comunicación institucional, ya que el objetivo específico de este cuestionario era medir la efectividad de los canales de Comunicación Interna de la Alcaldía del municipio de Betulia, Santander.

Al realizar este proceso se logró realizar un análisis de la situación interna, tal como lo escribe Aljure: “conocer las características de la organización y, a su vez, realizar una valoración o evaluación con el fin de identificar si se han tomado y se están tomando las decisiones estratégicas pertinentes y se está siendo eficiente”⁴³.

7.4.2. Cuestionario abierto, estructurado

El segundo instrumento fue el cuestionario abierto, el cual se elaboró y aplicó sin la posibilidad de contra-pregunta o de otras inquietudes, esto con el objetivo de no perder la finalidad de la investigación. Las seis (6) preguntas realizadas tenían con el fin de aplicar el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander, para esto en uno de los formatos se identificaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas –

⁴² CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS. [en línea]. Disponible en: <https://forms.gle/DgbJ8r44uxVbFT9X8>

⁴³ ALJURE, A. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de La Sabana. Universidad Oberta de Catalunya. Editorial UOC. 2015. P.116.

DOFA de la Comunicación Interna de la alcaldía de Betulia, Santander, desde sus colaboradores.

El otro formato contenía cinco (5) preguntas centrada en los canales de comunicación con los cuales contaba la Administración Municipal y se aplicó a los directores y secretarios de despacho. Ver Anexo.

Culminado el proceso de recolección de información se pasó a realizar el análisis e interpretación de datos por medio de la matriz estructura del autor Andrés Aljure Saab⁴⁴, el cual lleva formatos para organizar la información en un DOFA.

7.5. Triangulación de la información

La triangulación se realizó después de aplicar los dos instrumentos anteriormente mencionados, a fin de tener la información que la investigación necesitaba para luego realizar un análisis de la comunicación interna de la administración municipal de Betulia, Santander y así elaborar una propuesta de plan de comunicaciones para el fortalecimiento relacional de los funcionarios de la alcaldía a su interior.

Se elaboró una matriz en Excel donde se copió cada respuesta de los colaboradores para apreciar los resultados del cuestionario cerrado, luego se hizo el proceso de análisis e interpretación de datos por medio de la matriz estructura del autor Andrés Aljure Saab, el cual lleva formatos para organizar la información en un DOFA, este para el cuestionario abierto estructurado y así se pudo llegar a elaborar una propuesta del Plan de Comunicación Interna para la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander.

7.6. Participantes

Como se manifestó en su momento, el presente trabajo investigativo no pretende ser generalista, sino por el contrario es un Estudio de Caso que se convierte en un referente para analizar específicamente la situación de la comunicación interna y así aportarle desde lo teórico, ya sea para su fortalecimiento o modificación.

Para el desarrollo de la investigación se invitó a todos los colaboradores y se les explicó que era necesario que uno de ellos, por oficina fuera partícipe del proyecto.

En la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander, laboraban para la fecha del estudio, un total de sesenta y siete (67) personas distribuidos según la naturaleza de su cargo: una (1) es de periodo de elección popular (Alcalde), ocho (8) de libre nombramiento y remoción, tres (3) de carrera administrativa, una (1) nombrada en periodo fijo que son cuatro años y cincuenta y cuatro (54) personas con contratos de prestación de servicios, C.P.S.

⁴⁴ Ibid., P. 140

Para la aplicación de los instrumentos asistieron de manera voluntaria un total de treinta y nueve (39) personas, divididos de la siguiente manera:

Tabla 1. Lista de participantes

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Tipo de Cargo	Cantidad de Participantes
Cuestionario Cerrado	Libre nombramiento	3
	Carrera administrativa	1
	C.P. S	21
Cuestionario Abierto Estructurado	C.P. S	10
	Carrera administrativa	1
	Elección popular	1
	Libre nombramiento y remoción	2
TOTAL		39

Fuente. Elaboración propia.

8. RESULTADOS

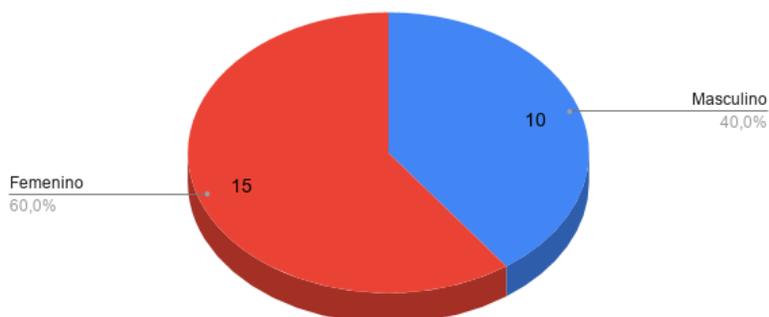
A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados para el desarrollo del trabajo de investigación. Se expondrá primero los datos obtenidos por medio del cuestionario con preguntas cerradas, el cual, tenía como objetivo medir la efectividad de los canales de Comunicación Interna de la Alcaldía del municipio de Betulia, Santander, donde los entrevistados fueron 25 colaboradores voluntarios para la entrevista y en una segunda parte se registra la matriz de análisis estructura del autor Andrés Aljure Saab, el cual lleva formatos para organizar la información en el DOFA.

8.1. Descripción resultados de cuestionario con preguntas cerradas

La primera parte de los resultados hacen relación datos generales de la población encuestada.

Gráfico 1. Género

Recuento de Género

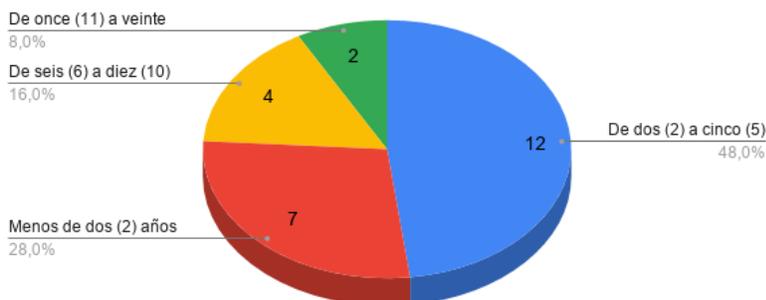


Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

De los colaboradores que respondieron el cuestionario 60% dijeron ser del género femenino y 40 % del masculino.

Gráfico 2. Por favor responda una sola de opción. ¿Usted lleva laborando en la institución?

Recuento de Por favor responda una sola de opción. ¿Usted lleva laborando en la institución?



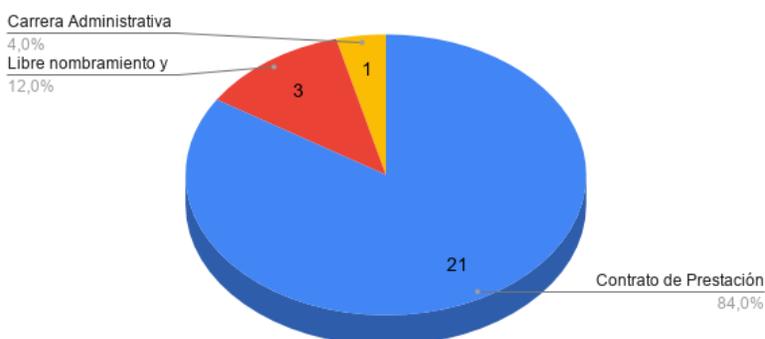
Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 48% de los colaboradores lleva un tiempo de labor dentro de la Alcaldía de dos (2) a cinco (5) años, el 28% menos de dos (2) años, mientras que el 16% están de seis (6) a diez (10) años y tan solo el 8% lleva un tiempo de once (11) a veinte (20) años.

Gráfico 3. Naturaleza del cargo

El 84% de los entrevistados están por medio de un contrato de prestación de servicios, el 12% de libre nombramiento y remoción y solo el 4% están por medio de carrera administrativa.

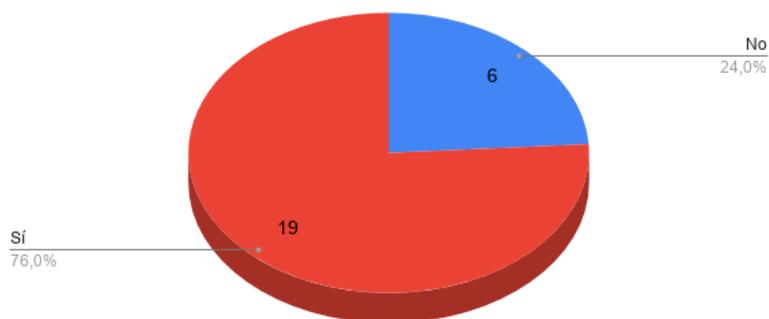
Recuento de La naturaleza de su cargo es:



La segunda parte de los resultados hacen relación a los canales de comunicación internos de la institución.

Gráfico 4. ¿Tiene correo institucional?

Recuento de ¿Tiene correo institucional?:

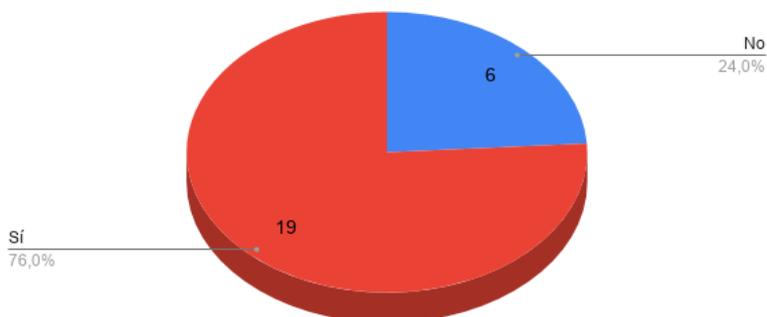


Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 76% de los colaboradores contestaron que sí contaban con un correo institucional, mientras el 24% respondió que no cuentan con uno.

Gráfico 5. ¿Hace uso del correo institucional?

Recuento de ¿Hace uso del correo institucional?:



Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El cuestionario también solicitó una justificación a la decisión tomada. A continuación, la relación de las respuestas de los participantes que afirmaron hacer uso del correo institucional.

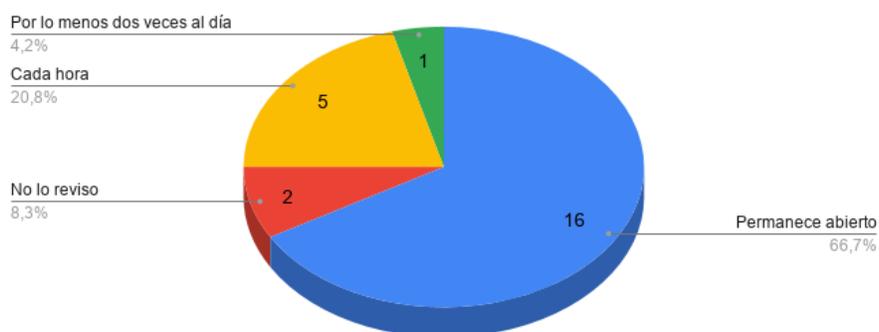
Tabla 2.

¿Hace uso del correo institucional?	¿Por qué?
No	NO
Sí	Es donde llega la mayoría de la información de las demás dependencias
Sí	Realizando revisión de correos y envíos
No	no manejo correo institucional
Sí	Todas las comunicaciones pertinentes e importantes del Despacho
Sí	sí porque es donde se envía los p,q,r,s,d,f, y demás información importante de la administración
Sí	Es una oficina con casos importantes y es necesario oficiar desde el correo institucional
Sí	Porque como secretario notifico lo urgente por este medio
Sí	Es el medio fácil y rápido para notificar al personal de la alcaldía y a los demás
No	la secretaria no maneja el correo porque no nos dieron correo institucional
Sí	Porque soy auxiliar de una secretaria y es necesario revisar permanente que llega
Sí	Porque se revisan los P, Q, R, S
Sí	Porque es donde se revisa la información que requiere la comunidad y otras secretarías
Sí	Soy auxiliar de una secretaria y debo revisar toda la información que llega en el correo
No	Porque no me asignaron un correo institucional
Sí	porque llegan los contratos por este medio
Sí	Porque toda la información llega por este medio
No	No me asignaron uno, pero manejo el personal

Sí	Para darle veracidad a la información y este es uno de los medios oficiales para brindar información.
Sí	Allí es donde los llegan los requerimiento e información de otras entidades
Sí	Todas las solicitudes de la gobernación llegan por este medio
Sí	Respondemos la información que nos llega por aquí
Sí	Es el medio adecuado para enviar los comunicados internos y la información externa
No	Lo maneja la secretaria y su auxiliar
Sí	Porque llegan los P, Q, R, S

Gráfico 6. ¿Con qué frecuencia revisa su correo institucional?

Recuento de ¿Con que frecuencia revisa su correo institucional?

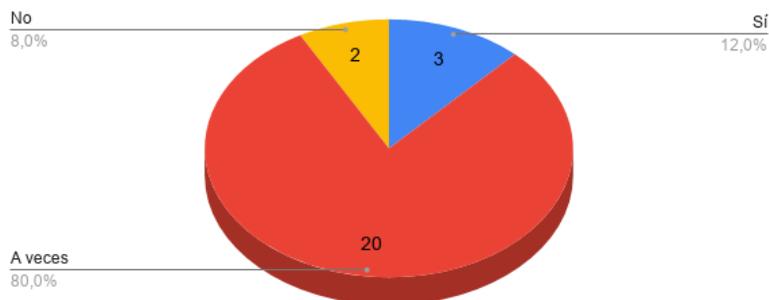


Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

Según el cuestionario el 66.7% de los colaboradores de la Alcaldía permanecen con el correo abierto, el 20.8% lo revisa cada hora, el 8.3% dicen no revisarlo y el 4.2% por lo menos dos veces al día.

Gráfico 7. ¿Lee los boletines internos que llegan a su correo institucional?

Recuento de ¿Lee los boletines internos que llegan a su correo institucional?

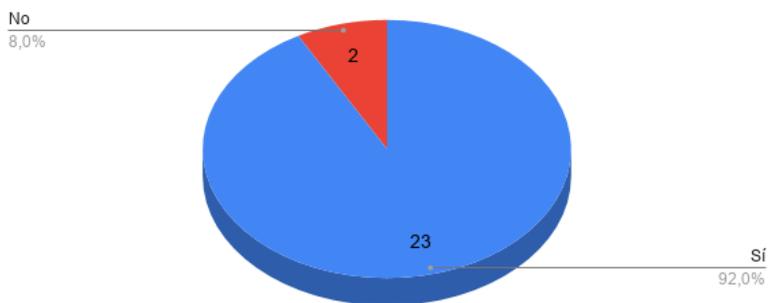


Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 80% dice que leen a veces los boletines internos que llegan a su correo, el 12% dice que sí lo lee y el 8% respondieron que no.

Gráfico 8. ¿Conoce algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia?

Recuento de ¿Conoce algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia?



Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 92% de los entrevistados respondieron que sí conocen algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia, mientras que el 8% dijeron que no.

A continuación, se presenta las respuestas de cuáles son los canales de comunicación que conocen los entrevistados.

Tabla 3.

¿Conoce algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia?	Cuál
Sí	
Sí	Chat interno, telefónico y correo electrónico
No	
Sí	redes sociales, emisora
Sí	BOLETINES INFORMATIVOS - FACEBOOK -
Sí	Chat interno
Sí	Correo Electrónico, chat interno
Sí	Chat Interno
Sí	correo
Sí	el que manejan en facebook
Sí	correo electrónico
Sí	El mural
Sí	correo electrónico
Sí	Correo Electrónico
Sí	correo electrónico
Sí	el mural de bienestar
Sí	El correo electrónico
Sí	El correo
Sí	Correo institucional, celular institucional, redes sociales institucionales, página web institucional
Sí	El muro de bienestar social
Sí	La cartelera de bienestar social
No	
Sí	Chat Interno
Sí	Grupo de WhatsApp

Sí	Un grupo de WhatsApp
----	----------------------

Según las respuestas de quienes respondieron los cuestionarios se evidencia el reconocimiento del correo electrónico y el chat como principales medios de comunicación interno, mencionando también las redes sociales y el mural de bienestar social.

Gráfico 9. Si respondió Sí a la pregunta anterior, cómo evalúa dicho canal



Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 47.6% evaluó el canal como bueno, el 30.4% regular, el 17.4% excelente y por último con un 4.3% lo calificó como deficiente.

Para tener claridad del canal con su respectiva calificación se adjunta la siguiente tabla:

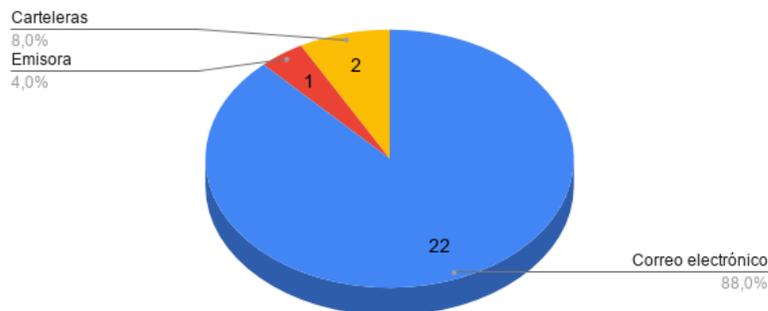
Tabla 4.

Si su respuesta anterior fue SÍ escriba cuál y si su respuesta fue NO pase a la pregunta 10	Si respondió SÍ a la pregunta anterior, cómo evalúa dicho canal:
Chat interno, telefónico y correo electrónico	Excelente
redes sociales, emisora	Bueno
BOLETINES INFORMATIVOS - FACEBOOK -	Excelente
Chat interno	Bueno
Correo Electrónico, chat interno	Bueno
Chat Interno	Bueno

correo	Bueno
el que manejan en Facebook	Excelente
correo electrónico	Bueno
El mural	Regular
correo electrónico	Bueno
Correo Electrónico	Bueno
correo electrónico	Bueno
el mural de bienestar	Regular
El correo electrónico	Regular
El correo	Bueno
Correo institucional, celular institucional, redes sociales institucionales, página web institucional	Bueno
El muro de bienestar social	Regular
La cartelera de bienestar social	Regular
Chat Interno	Regular
Grupo de WhatsApp	Deficiente
Un grupo de WhatsApp	Regular

Gráfico 10. Señale con una X el canal de comunicación MÁS UTILIZADO por usted en su labor como funcionario público en la Administración Municipal de Betulia. Seleccione UNO del siguiente listado

Recuento de Señale con una X el canal de comunicación MÁS UTILIZADO por usted en su labor como funcionario público en



Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

El 88% de los colaboradores que participaron respondiendo el cuestionario dicen que el canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico, el 8% hace uso de las carteleras y el 4% de la emisora.

Tabla 5. ¿Qué canal de comunicación le gustaría que se implementara en la Administración Municipal?

¿Qué canal de comunicación le gustaría que se implementara en la Administración Municipal?
Con los que se cuentan actualmente es suficiente
Periódico
Periódico
Canal televisivo
Emisora
Emisora comunitaria
Los televisores en el pasillo con imágenes llamativas
Vídeos llamativos, cortos, enviados a los correos
Vídeos cortos enviados ya sea a WhatsApp, correo o incluso colar un televisor
Un canal de información que llegue a cada secretaria
El chat interno, pero que llegue información corta y creativa
Reuniones al menos quincenales con el alcalde
Un chat que todos podamos tener
Reuniones con el jefe directo y con el alcalde
Una intranet
Un chat interno que nos llegara a todos a la vez el vídeo o imagen informándonos y para aquellos que estén fuera trabajando les llegara por el celular
Puede ser un televisor en los pasillos
Una plataforma que este en el computador
No se
Por el celular
Diálogos frecuentes
Reuniones
Puede ser un aplicativo que podamos tener en el celular los empleados de la alcaldía.
Un televisor con información llamativa
Reuniones

Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

En la anterior tabla se evidencia que les gustaría que se implementara los siguientes canales de comunicación, el televisor, reuniones frecuentes, una aplicación para el celular, un periódico, emisora, intranet y mencionaron canales ya existentes dentro de la administración como lo son el chat interno y el correo electrónico, pero en estos hacían mención de que enviaran videos cortos o imágenes con la información necesaria.

Tabla 6. ¿Por qué considera que sería efectivo?

¿Por qué considera que sería efectivo?
X
Se relacionaría más información
Porque de esa manera la comunidad estaría informada, de todo lo que se realiza en el municipio.
Se verían en tiempo real la comunicación a presentar y la realización de obras y proyectos en el municipio
Mantiene la comunidad bien informada
Porque muchas veces hay personal empleado en la administración que poco sabe de lectura, y sería mejor comunicación porque si se escucharía, al contrario que en el papel muchas veces ni se lee y todo se vota.
Porque llama la atención
Porque serían cortos, llamativos y con información necesaria
Porque se pueden enviar información corta y que rote
Porque así todos si lo mira y no lo pase de alto
Porque nos llegaría a todos a la vez y que fuera creativa
Porque la información sería directa y no por chisme de pasillo
Porque podrían enviar semanalmente una imagen o vídeo llamativo con la información necesarias
Se dejaría a un lado tanto chisme y se podría tener la información real
Porque entraríamos a informarnos en lo que necesitamos
Porque sería una información corta
Porque no sería todo por correo y sería algo diferente
Porque sería algo diferente
No se
Que nos llegue información corta

Porque sería con los jefes inmediatos y con el señor alcalde
Se dejaría a un lado tanto chisme
Porque les llegaría la información a los empleados de planta, a los contratistas y a los asesores externos y pues para aquellos que no permanecen en las oficinas, sería chévere y que sea información ligera.
Porque veríamos la información cada vez que tengamos tiempo
Porque todos los estaríamos informándonos a la vez

Fuente: Formato adaptado de Idárraga Vallejo (2018).

Según los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander que respondieron el cuestionario, considera que los anteriores canales mencionados serían efectivos, porque de manera corta, directa y creativa les llegaría la información correcta y así se dejaría tanto rumor a un lado.

8.1.1. Análisis de Resultados

Los datos recolectados permiten en un primer momento señalar que los colaboradores que realizaron el cuestionario, fueron en su mayoría del género femenino, el 48% de quienes respondieron, tienen entre dos (2) a cinco (5) años trabajando en la Alcaldía de Betulia y el 84% de ellos están vinculados por medio de Contrato de Prestación de Servicios – C.P.S.

La segunda parte del análisis hacen relación a los canales de comunicación internos de la institución, donde el 76% de los colaboradores respondieron que tienen correo institucional y que hacen uso de este, para actividades como: realizar notificaciones, certificados, revisar y responder las quejas, reclamos, peticiones o solicitudes.

La revisión de este correo es permanente, pues el 66.7% de las participantes dijeron que permanece abierto y el 20.8% lo revisa cada hora.

En lo relacionado a los boletines que llegan a los correos, se puede evidenciar que no es seguido que los colaboradores hagan lectura de él, ya que el 80% dijeron que a veces lo leen y el 12% dijo que sí.

El 92% de los participantes respondieron que sí conocen algún canal de comunicación, la mayoría de ellos reconocieron el correo electrónico como medio de comunicación interno; como segundo canal dijeron chat interno y 47.8% de los entrevistados los evaluaron como buenos y un 30.4% como regular. Con un 88% los entrevistados confirman que el correo electrónico es el canal que más utilizan.

Para finalizar los colaboradores hicieron conocer que les gustaría que se implementara los canales de comunicación, como lo son lo visual, reuniones frecuentes, una aplicación

para el celular, un periódico, emisora e intranet y según ellos, estos medios serían efectivos porque la información esta permanente, tienen donde consultarla y si lo hacen de manera corta, directa y creativa.

8.2. Matriz DOFA como resultado del cuestionario abierto estructurado

Con las respuestas dadas por los colaboradores de la Administración Municipal por medio del cuestionario abierto estructurado se realizaron las dos matrices o formatos recomendados por el autor Aljure Saab para organizar la información, a continuación, se exponen.

Tabla 7. Debilidades y Fortalezas

Hecho, situación o circunstancia relevante	Consecuencia	Debilidad o fortaleza	Impacto para la organización. Alto – medio – bajo
¿Usted cómo evalúa la Administración Municipal en lo relacionado a procesos internos de información y comunicación? Bien, mal, regular. ¿Por qué?	Regular. Porque hay gente que no se sabe expresar o dar una razón la cual es muy importante para tener un ambiente sano en la administración.	Debilidad	Medio
	Regular, porque antes había una muchacha en comunicaciones fija y siempre nos mantenía informados, ahora no tenemos a alguien que nos esté informando.	Debilidad	Medio
	Regular, porque no hay comunicación asertiva.	Debilidad	Medio
	Regular, porque no es permanente.	Debilidad	Medio
	Mal, falta que dejen una persona permanente.	Debilidad	Medio

	Bien, la administración ha venido mejorando en las comunicaciones y se ve reflejado en las metas propuestas	Fortaleza	Bajo
	Bien porque hay agilidad en la información.	Fortaleza	Bajo
	Bien, la preocupación por mantener una comunicación, cercana y en tiempo real es prioridad de la administración, el uso de plataformas como correos, carteleras o WHATSAPP permiten materializar este proceso comunicativo interno.	Fortaleza	Bajo
	Bien, el personal está informado de los procesos internos.	Fortaleza	Bajo
	Bien se Informa bien a todos los empleados sobre lo que se va a realizar.	Fortaleza	Bajo
¿Han sido suficientes los canales internos utilizados por la Administración Municipal para informar a sus funcionarios? Sí. No. Por qué.	Los canales sí, pero los funcionarios no.	Debilidad	Medio
	No, porque antes si manejaban el boletín, que la cartelera ahora no está la comunicadora que maneja eso y las que hay no lo alimentan.	Debilidad	Medio
	Sí, pero falta que sean constantes.	Debilidad	Medio
	sí, pero en algunos casos.	Debilidad	Medio
	Si, pienso que se utilizan los más importantes y oportunos: carteleras, correos, WHATSAPP, reuniones previas.	Fortaleza	Medio
	Si los del nivel directivo porque hay flujo de información.	Fortaleza	Medio
	Si, porque se cuenta con varios elementos.	Fortaleza	Medio

	Si los suficientes para comunicarnos.	Fortaleza	Medio
	Si. Se incluyen a los contratistas.	Fortaleza	Medio
¿Qué dificultades se podrían presentar en la Administración Municipal de no informar internamente a sus funcionarios?	Puede pasar que muchas veces la información suministrada no llega al oído de todos y por ese caso son los malos entendidos dentro del mismo personal.	Debilidad	Alto
	Por eso es que sale la mañana información y empiezan los chismes porque los mismos empleados no estamos bien informados.	Debilidad	Alto
	No sé podría brindar un servicio de calidad.	Debilidad	Alto
	La descoordinación.	Debilidad	Alto
	Encaminar acciones contrarias, no atender convocatorias no llegar a citas previas, no cumplir con el objetivo administrativo.	Debilidad	Alto
	La desinformación ante la comunidad, y si no se tiene en cuenta el personal para que se tiene, ante todo la calidad humana	Debilidad	Alto
	Que se suministrará información falsa, por no estar informados de los procesos de la administración, porque bien sabemos cada dependencia maneja su tema, pero si sería importante conocer los procesos de las demás dependencias	Debilidad	Alto
	Conflictos.	Debilidad	Alto
	Mala información es decir que la información llegue mal o se distorsione.	Debilidad	Alto

	Los procesos no se articulan debidamente entre las diferentes dependencias que originan o necesitan la información.	Debilidad	Alto
	Se presentan muchos rumores y salen a las personas que no trabajan para la alcaldía.	Debilidad	Alto

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Amenazas y Oportunidades

Hecho, situación o circunstancia relevante	Consecuencia	Amenaza u oportunidad	Impacto para la organización. Alta - medio - bajo	Plazo en que impactará. Corto - medio - largo
¿Para usted qué aspectos sobresalen o destacan de la Administración en sus procesos internos para informar y comunicar?	No hay respeto hacia los demás. No sobre sale alguno.	Amenaza	Medio	Corto
	Antes la emisora, el Facebook la cartelera, pero ahora no hay quien la alimente.	Amenaza	Medio	Corto
	La buena respuesta de los empleados en convocatorias o comunicaciones simples vemos que si se está desarrollando el proceso de manera positiva.	Oportunidad	Medio	Corto
	Comunicados semanales sobre las actividades adelantadas por la Administración municipal.	Oportunidad	Medio	Corto

	Se tiene todas las herramientas para hacer más fácil la comunicación.	Oportunidad	Medio	Corto
	El trabajo que se ha desarrollado en pro de la comunidad.	Oportunidad	Medio	Corto
	Sobresale el principio de economía administrativa.	Oportunidad	Medio	Corto
	Son muy disciplinados organizando los procesos.	Oportunidad	Medio	Corto
	La buena comunicación.	Oportunidad	Medio	Corto
	Redes sociales.	Oportunidad	Medio	Corto
	Iniciar con la motivación de informar a los trabajadores e incentivarlos al finalizar la vigencia.	Oportunidad	Medio	Corto
¿Para usted es importante que la Administración Municipal informe a sus funcionarios? Sí. No. Por qué.	Si por que la información y comunicación es lo primordial en una administración.	Oportunidad	Alto	Medio
	Si, para estar informados de lo que realizamos en la administración municipal las demás secretarias.	Oportunidad	Alto	Medio

Si. Porque se hará un trabajo mejor con la ciudadanía, al estar bien informados los empleados de la administración municipal.	Oportunidad	Alto	Medio
Si a los demás.	Oportunidad	Alto	Medio
Si, para que la información sea clara y oportuna y no se creen falsas expectativas sobre situaciones que generen otros enfoques.	Oportunidad	Alto	Medio
Sí, muy importante para cualquier inquietud de la comunidad dar una respuesta acertada.	Oportunidad	Alto	Medio
Sí, porque se supone que somos un equipo y que trabajamos para cumplir con los objetivos de la administración, por lo tanto, es responsabilidad de todos mantenernos informados.	Oportunidad	Alto	Medio
Si, todos merecemos estar informados de nuestra Betulia.	Oportunidad	Alto	Medio

	Si porque así todos sabemos lo que se está haciendo y podremos responder bien si la comunidad pregunta.	Oportunidad	Alto	Medio
	Si. Ya que es importante para crear la sinergia necesaria para seguir avanzando.	Oportunidad	Alto	Medio
	Sí, porque así no sale información falsa o se eliminaría tanto chisme de pasillo.	Oportunidad	Alto	Medio
Además de los mecanismos de información interna que utiliza la Administración Municipal, conoce usted medios o sistemas de información que se deberían utilizar. Si. Cuál(es). No. ¿Tiene alguna sugerencia al respecto?	Una emisora interna hace falta en la administración.	Oportunidad	Medio	Medio
	Si el WhatsApp.	Oportunidad	Medio	Medio
	Obtener una transparencia de la información para eliminar los comentarios erróneos.	Oportunidad	Medio	Medio
	Si, Facebook.	Oportunidad	Medio	Medio
	Si. Medios televisivos que contrarresten la desinformación existente de las redes sociales	Oportunidad	Medio	Medio

No, pienso que con los que se cuentan el proceso es óptimo entre menos canales y que sean efectivos es mejor la comunicación que varios y se pierda el enfoque por falta de revisar tantas plataformas o medios.	Oportunidad	Medio	Medio
Tal vez una intranet.	Oportunidad	Medio	Medio
Ya existen muchos canales, y no se están trabajando	Amenaza	Medio	Corto

Fuente: Elaboración Propia.

8.2.1. Análisis de Resultados

Con el cuestionario aplicado y la organización de la información dada por los algunos de los colaboradores de la Alcaldía en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA se pudo analizar en cada uno de estos ítems lo siguiente:

Debilidades: Los colaboradores de la Administración Municipal hacen conocer que hay procesos internos de información y comunicación en regular o mal estado porque estos no han sido continuos, antes contaban con una persona permanente para ser guía en cada proceso e informar de manera continua y así mismo realizar actividades que fortalecían el ambiente laboral como lo era resaltar cumpleaños, el día de cada profesión, boletines internos y empleados del mes, así mismo por la falta de la información permanente y de comunicar lo adecuado y de interés para todos los colaboradores llevó a la descoordinación del equipo, a los rumores, mal ambiente laboral y atender mal a la comunidad Betuliana y también hicieron conocer que los canales de comunicación tal vez eran buenos, pero no había una constancia en el uso de ellos y que hay que fortalecer algunos de ellos para que todos hagan uso de estos.

Oportunidades: Disposición del gobierno nacional para implementar herramientas digitales dentro de las alcaldías, para facilitar algunos procesos con los colaboradores de las Administraciones.

Fortalezas: Según los colaboradores la administración ha venido mejorando en las comunicaciones y se ve reflejado en las metas propuestas, así como la disposición del alcalde y los secretarios para la implementación de estas y se ve la preocupación por mantener una comunicación, cercana y en tiempo real.

Amenazas: Se analiza como una amenaza los rumores que se presentan en la comunidad, debido a la falta de una conexión con los colaboradores internos y esto hizo que la información laboral saliera a los habitantes.

8.3. Propuesta Plan Estratégico de Comunicación – PECO

Como uno de los objetivos del proyecto está el presentar una propuesta de plan de comunicaciones para el fortalecimiento relacional de los funcionarios de la Alcaldía a su interior.

Teniendo en cuenta los pasos para llevar a cabo el PECO que el autor Aljure Saab menciona en su libro “El Plan Estratégico de Comunicación: Método y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración” debe iniciar con el análisis de situación en este caso de la parte interna, el cual se realizó en el desarrollo de la investigación donde se hizo un balance de los canales de comunicación existentes y los problemas internos, dentro de este se identificaron los puntos fuertes y débiles dentro de la Administración Municipal “Juntos Construimos Más 2016 – 2019” para esto fue necesario el análisis DOFA, en este se describió y analizó las Debilidades (internas), Oportunidades (externas), Fortalezas (internas) y Amenazas (externas).

Una vez se realizó este diagnóstico a través de dos (2) cuestionarios, el uno con preguntas de opciones cerradas y el otro con preguntas abiertas de tipo estructuradas se procede en las recomendaciones a definir unos objetivos, el público, el mensaje y el plan de acción (tácticas), para ello se presenta la siguiente matriz:

OBJETIVO	PÚBLICO	MENSAJE	TÁCTICAS	CRONOGRAMA (TIEMPO)	INDICADORES
		Familia "Juntos Construimos Más"	Generar sentido de pertenencia a los colaboradores: Fondos de pantalla Firma en correos. Publicaciones internas. Señalética en dependencias. Presentaciones. Realizar video institucional.	1 mes	Número de colaboradores que han implementado las actividades.

<p>Fortalecer en un 60% el proceso de comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Betulia a través de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interna, y canales de comunicación, con el fin de generar mayor sentido de pertenencia y confianza por parte de los empleados, logrando de esta forma institucionalizar el proceso como un elemento estratégico transversal a la estructura organizacional.</p>	<p>Colaboradores de periodo (elección popular), libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, periodo fijo y contratistas de prestación de servicios, C.P.S.</p>	<p>¡Usted es nuestra prioridad, por eso infórmese!</p>	<p>Utilizar canales comunicacionales con periodicidad en los que se informe constantemente a los empleados: Correos electrónicos institucionales. Realizar boletines quincenales con las principales noticias de las dependencias (Se enviará los lunes a las 8:30 a.m. con lo más destacado y la agenda). Generar contenidos audiovisuales creativos (mirar tema de pantallas o vía chat interno). Cartelera se marcará con el nombre de interna.</p>	<p>Cada quince (15) días</p>	<p>Número de colaboradores que han leído los boletines, han visto las imágenes y videos.</p>
--	---	--	--	------------------------------	--

		¡El alcalde conmigo!	Realizar encuentros informativos, motivacionales, de capacitación, entre otros, que permitan al empleado sentirse pieza fundamental dentro del proceso de la administración (cada mes), celebración de cumpleaños, socialización de campañas próximas a salir.	Cada mes	Número de colaboradores que asisten a las reuniones.
--	--	----------------------	--	----------	--

		<p>¡Información a la mano, porque Juntos Construimos Más"</p>	<p>Información de primera mano a los empleados para evitar los ruidos internos: Realizar reuniones periódicas por dependencia, cada secretario las realiza y baja la información relevante que se presenta en Consejo de Gobierno.</p>	<p>Cada quince (15) días</p>	<p>Revisar la asistencia y actitud de los colaboradores por secretarias.</p>
--	--	---	--	------------------------------	--

		<p>¡Los empleados como primeros reporteros! Porque Juntos Construimos Más</p>	<p>Invitar a los empleados a que no sólo escuchen, sino que se vuelvan actores principales en la información de la dependencia: Crear correo electrónico alterno en comunicaciones donde los colaboradores manden aspectos que pueden ser noticia Noti-pasillo (cada quince días saldrá la noticia o imagen más relevante que envíe uno de los colaboradores). Concursos para fechas especiales o conmemoración de un día específico.</p>	<p>Cada quince (15) días</p>	<p>Número de colaboradores que participan.</p>
--	--	--	--	------------------------------	--

8.3.1. Cronograma de actividades

Actividad	Tiempo					
	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes
Socialización del Plan estratégico de Comunicación.						
Elaboración de piezas gráficas que identifican la administración municipal.						
Funcionamiento de los canales de comunicación.						
Elaboración de los boletines institucionales.						
Elaboración de piezas graficas informativas y conmemorativas.						
Realización de encuentros informativos ¡El alcalde conmigo!						
Realización de reuniones por secretarias para la información de primera mano a los empleados para evitar los ruidos internos.						
Análisis del avance del PECO						

8.3.2. Presupuesto

Descripción	Costo Unitario	Total (por 6 meses)
Contratación un comunicador por seis (6) meses	\$ 2.500.000,00	\$ 15.000.000,00
Diseñadora y fotógrafa por seis (6) meses	\$ 2.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Equipo tecnológico (Dos computadores, una cámara y una impresora)	\$ -	\$ -
Papelería (Caja de 10 Resma de Papel Reprograf Carta 75g 500 hojas)	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00
2 unidades de pack de tinta originales por 4.	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
Servicio de Internet	\$ 160.000,00	\$ 960.000,00
Servicio de Electricidad	\$ 178.910,00	\$ 1.073.460,00
Dinero en reserva (para emergencias)	\$ 150.000,00	\$ 900.000,00
TOTAL:		\$ 30.203.460,00

Con la elaboración de este PECO se pretende fortalecer la comunicación interna de la Alcaldía Municipal de Betulia, Santander de una manera oportuna y que contribuya a la solución de las fallas comunicacionales internas, así mismo que sirva como base para las Administraciones que ingresan cada cuatrienio e iniciar de una manera organizada.

Se recomienda evaluar cada actividad y al iniciar vigencia revisar el PECO, con la finalidad de ir proyectado la mejora de la comunicación organizacional en la alcaldía.

9. CONCLUSIONES

Con la elaboración de esta monografía se logró realizar un análisis de la Comunicación Interna de la Alcaldía de Betulia Santander, donde se evidenció que hay disposición por parte del alcalde para la implementación de la comunicación, pero toma como prioridad la parte externa olvidando que desde lo interno se logra proyectar la imagen, siendo necesario iniciar un proceso de fortalecimiento de la comunicación con el equipo de trabajo de la Administración.

Así mismo, se puede concluir que para el inicio del cuatrienio de mandando “Juntos Construimos Más 2016 - 2018” no había claridad sobre la Comunicación Organizacional, tampoco tenían proyectado un equipo de comunicaciones, simplemente les interesaba publicar imágenes de la gestión en un fanpage que tenía la alcaldía.

De igual forma se logró con este proyecto, identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA de la Comunicación Interna de la alcaldía de Betulia, Santander. Cada uno de los colaboradores, y funcionarios reconocen que las comunicaciones internas han sido realizadas de manera improvisada, no existían mecanismos de comunicación determinados, a tal caso de presentar rivalidades entre secretarías, constante rumor de pasillo que termina en un ambiente laboral pesado, sin embargo cada colaborador menciona estar dispuestos e interesados a la continua implementación de la Comunicación Interna de manera formalizada, donde quede escrito y si la persona a cargo se va, puedan seguir guiándose bajo algún documento.

Los resultados evaluados arrojaron que los mismos funcionarios son conscientes de la falta de continuidad en el uso de los diferentes canales comunicacionales con los que la Alcaldía de Betulia, Santander, por tanto, es necesario implementar mensajes cortos, creativos, dando como ejemplo videos de segundos que ellos puedan compartir, imágenes bonitas para que el mensaje impacte de una mejor manera, así de reactiva de forma efectiva el buen uso de los canales.

Se concluye que la Alcaldía de Betulia al iniciar cada cuatrienio es necesario que organice su equipo de comunicación a tiempo para que organice el Manual de Comunicaciones, Manual de Protocolo en Redes Sociales, Manual de Protocolo en Actividades Internas y Externas, Manual de Identidad y el Plan Estratégico de Comunicaciones Interno y Externa, y hacerle su respectivo seguimiento ya sea trimestral, cada seis meses o anual y si es necesario como resultado de cada auditoria aplicar el plan de mejoramiento, para fortalecer las comunicaciones de la Alcaldía, sin olvidar que es necesario iniciar de adentro hacia afuera.

Para finalizar, por medio de este proyecto se evidenció lo que el autor García Jiménez argumenta respecto a las funciones de la Comunicación Interna, como se mencionó en el marco teórico, la C.I. permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza, así también beneficia a cada uno de los empleados en poder expresarse ante la dirección general, y esta era una de las falencias de la Administración Municipal, porque no contaban desde un inicio con un Plan Estratégico de Comunicación – PECO,

ya que este permite que la empresa tenga un direccionamiento interno fortalecido para proyecta una imagen (externa) deseada.

10. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Fortalecimiento Institucional. Ajuste al manual de funciones y competencias laborales de la Administración Central – Alcaldía Municipal de Betulia, Santander. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2019. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/funciones-y-deberes>

ALJURE, A. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de La Sabana. Universidad Oberta de Catalunya. Editorial UOC. 2015.

BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos; HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 1991.

Bermúdez Rus, Coral. La Comunicación Interna en las organizaciones. Icade Business School. [en línea] Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas [Consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11531/7425>

BONILLA, Elsy & RODRIGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá: UNIANDES, 1995.

CAPRIOTTI. Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago: Andros Impresores. 2009.

CAPRIOTTI. Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. Madrid: Comunicación y Sociedad. 2013.

CARRASCAL SANTIAGO, DIONEIDER. Propuesta del Plan De Comunicación Interna y Externa para la Organización Comité de Integración Social del Catatumbo- Cisca. Norte de Santander. [en línea]. 2019. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Disponible en: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2138/1/31788.pdf>

COSTA, C. La comunicación en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario. Sevilla: Comunicación Social. 2011.

ELIO, Z. Introducción a la Administración de Organizaciones. (Segunda edición). Editorial Maktub. 2003.

Estructura Planta de Cargos Administración Central. ALCALDÍA MUNICIPAL DE BETULIA. Organigrama. [en línea]. Betulia, Santander, Colombia. 2018. Disponible en: <http://www.betulia-santander.gov.co/alcaldia/organigrama>

FERNÁNDEZ, COLLADO. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997.

GALEANO Marín, María Eumelia, Estrategias de Investigación Social Cualitativa: El Giro de la Mirada. Medellín: La Carreta Editores E.U., 2004.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La Comunicación interna: Programación y control de proyectos. Madrid: Díaz de Santos, 1998.

GESTOR NORMATIVO. Concepto Marco 07 de 2017 Departamento Administrativo de la Función Pública. [en línea]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333r> **N**

LÓPEZ, A. M. Y GARCÍA BUSTAMANTE, E. M. La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia). [en línea]. Signo y Pensamiento, vol. XXXV, núm. 69. 2016. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/18635>

MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. España: McGraw-Hill, 2001.

MÚNERA ECHAVARRÍA, J. C. Y ARROYAVE PÉREZ, E. V. Seguimos avanzando en comunicación Plan Estratégico de Comunicaciones Alcaldía de La Estrella 2017-2019. [en línea]. 2017. Corporación Universitaria Lasallista. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10567/2085>

RAMIÓ, C y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. VOL 1. (Primera edición). España. Ministerio para las administraciones públicas. 1993.

RED DISTRITAL DE COMUNICACIÓN INTERNA; Alcaldía Mayor de Bogotá. La comunicación en una ciudad sin indiferencia. [en línea]. Signo y Pensamiento, vol. XXVI, núm. 51. 2007. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005118>

ROBBINS, S y COULTER, M. Administración. (Octava edición). México. Pearson Educación. 2005.

ROJAS RIVAS, Y. A. Plan estratégico de comunicación para fortalecer la identidad e imagen institucional de la Policía Nacional de Colombia, a partir del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (MNVCC) en la ciudad de Bogotá D.C. [en línea]. (Tesis de maestría). 2015. Universidad de las Américas, Quito. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4545>

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 5ª ed. México: McGraw-Hill, 2006.

SUÁREZ PATIÑO, D. Y NOREÑA ISAZA, L. E. Diseño del plan estratégico de comunicación interna para la Alcaldía de Manizales, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab. [en línea]. 2017. Universidad Católica de Manizales. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1876>

TAMAYO, Mario. Aprender a investigar. Módulo 2: La investigación. [en línea]. Universidad ICESI – Cali, documento en pdf. [citado el 2 de septiembre de 2019]. P. 44. Disponible en: http://biblioteca.unilatina.edu.co/documentos/la_investigacion.pdf

TOVAR, L. La Función Control Municipal en Colombia: De lo político y jurídico a lo administrativo A propósito del caso de Jorge Iván Ospina Gómez en Santiago de Cali. [en línea]Criterio Jurídico, 15(2). (2017). P.103,104. Disponible en: <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/1607>

TRAK, Y. Auditoria de Identidad Corporativa: Una propuesta metodológica integral. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Caracas, Venezuela. 2002.

ANEXOS

CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS

El presente cuestionario tiene como objetivo medir la efectividad de los canales de Comunicación Interna de la Alcaldía del municipio de Betulia, Santander.

Es un ejercicio académico, el cual hace parte de la investigación titulada ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE BETULIA, SANTANDER. Los datos obtenidos son anónimos, es decir no requiere nombre, ni apellidos, y los resultados no serán divulgados de manera pública.

Por su sinceridad en las respuestas, mil gracias.

Datos Generales

1. Género:
 - a. Masculino___.
 - b. Femenino ___:
 - c. Otro ___.
2. Por favor responda una sola de opción. ¿Usted lleva laborando en la institución?
 - a. Menos de dos (2) años ___.
 - b. De dos (2) a cinco (5) años___.
 - c. De seis (6) a diez (10) años___.
 - d. De once (11) a veinte (20) años___.
3. La naturaleza de su cargo es:
 - a. Contrato de Prestación de Servicios___.
 - b. Libre nombramiento y remoción ___.
 - c. Carrera Administrativa___.
 - d. Periodo Fijo___.

Canales de Comunicación Institucional

4. ¿Tiene correo institucional?:
 - a. Sí ___.
 - b. No___.
5. ¿Hace uso del correo institucional?
 - a. Sí ___ . Por qué_____.
 - b. No___ . Por qué_____.
6. ¿Con que *frecuencia* revisa su correo institucional?
 - a. Permanece abierto: _____

- b. Cada Hora: _____.
 - c. Por lo menos dos veces al día: _____.
 - d. Una vez a la semana: _____.
 - e. No lo reviso: _____.
7. ¿Lee los boletines internos que llegan a su correo institucional?
- a. Sí: _____.
 - b. No: _____.
 - c. A veces: _____.
 - d. No me llegan: _____.
8. ¿Conoce algún canal de comunicación empleado por la Administración Municipal de Betulia?
- a. Si. _____. Cuál: _____.
 - b. No: _____. (pase a la pregunta 10).
9. Si respondió Sí a la pregunta anterior, cómo evalúa dicho canal:
- a. Excelente: _____.
 - b. Bueno: _____.
 - c. Regular: _____.
 - d. Deficiente: _____.
10. Señale con una X el canal de comunicación **MÁS UTILIZADO** por usted en su labor como funcionario público en la Administración Municipal de Betulia.
Seleccione UNO del siguiente listado:
- a. Correo electrónico: _____.
 - b. Periódico: _____.
 - c. Emisora: _____.
 - d. Panfleto: _____.
 - e. Tabloide: _____.
 - f. Carteleras: _____.
11. ¿Qué canal de comunicación le gustaría que se implementara en la Administración Municipal?
12. ¿Por qué considera que sería efectivo?

ENTREVISTA- ESTRECTURADA PARA FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE BETULIA, SANTANDER

Objetivo: Identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA de la Comunicación Interna de la alcaldía de Betulia, Santander, **desde sus colaboradores.**

1. ¿Usted cómo evalúa la Administración Municipal en lo relacionado a procesos internos de información y comunicación? Bien, mal, regular. ¿Por qué?

2. ¿Para usted qué aspectos sobresalen o destacan de la Administración en sus procesos internos para informar y comunicar?
3. ¿Han sido suficientes los canales internos utilizados por la Administración Municipal para informar a sus funcionarios? Sí. No. Por qué.
4. ¿Para usted es importante que la Administración Municipal informe a sus funcionarios? Sí. No. Por qué. ____
5. ¿Qué dificultades se podrían presentar en la Administración Municipal de no informar internamente a sus funcionarios?
6. Además de los mecanismos de información interna que utiliza la Administración Municipal, conoce usted medios o sistemas de información que se deberían utilizar. Si. Cuál(es). No. ¿Tiene alguna sugerencia al respecto?

ENTREVISTA-ESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS-JEFES, SECRETARIOS DE DESPACHO DE LA ALCALDÍA DE BETULIA, SANTANDER

Objetivo: Identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA de la Comunicación Interna de la alcaldía de Betulia, Santander, desde sus **los directores, secretarios de despacho.**

1. ¿Cómo evalúa los canales que utiliza la Administración Municipal para informar internamente a los funcionarios? Bien, mal, regular. Por qué.
2. ¿Son suficientes los canales que utiliza las Administración Municipal para transmitir información interna a los funcionarios? Si. No. Por qué.
3. ¿Cuál(les) de los canales internos que tiene la Administración Municipal para informar es el que usted con más frecuencia utiliza y por qué?
4. Es importante para la su labor la existencia de canales de información interna orientados a los funcionarios. Si. No. Por qué.
5. Además de los mecanismos de información interna que utiliza la Administración Municipal, conoce usted medios o sistemas de información que se deberían utilizar. Si. Cuál(es). No. ¿Tiene alguna sugerencia al respecto?